

Florian Kohlbacher

Implizites Marketingwissen zum Leben erwecken

Kurz gefasst:

- Wissensmanagement findet im Bereich Marketing noch kaum Beachtung.
- Traditionelles Marketing fokussiert zu sehr auf Marktdaten und explizites Wissen; das wirklich wertvolle implizite Wissen kommt dabei viel zu kurz.
- Wissensbasiertes Marketing stellt implizites Wissen und dessen Ko-kreation mit verschiedenen Partnern in den Vordergrund.

Wissensmanagement hat mittlerweile in den verschiedensten Organisationsebenen und Funktionsbereichen Einzug erhalten und wird in einer breiten Palette von Gebieten erfolgreich eingesetzt. Umso mehr verwundert es, dass Wissensmanagement im Bereich Marketing bisher noch kaum Beachtung gefunden hat. In der Tat scheinen Marketingaktivitäten den Quantensprung vom reinen Daten- und Informationsmanagement hin zum innovationsfördernden Wissensmanagement nicht zu schaffen. Dabei ist gerade der aktive Umgang mit implizitem Wissen und dessen Kokreation mit verschie-

denen Partnern für ein erfolgreiches Marketing entscheidend.

Marketingwissen

Zunächst stellt sich die Frage, was eigentlich unter Marketingwissen zu verstehen ist. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen sowie zwischen explizitem und implizitem Wissen. Grob gesagt kann Marketingwissen zunächst als all das Wissen, das Marketingdenken und -verhalten in einem Unternehmen betrifft, definiert werden. Diese Definition ist bewusst sehr breit und allge-

mein gehalten. Marketingwissen soll als ganzheitliches, weites Konzept aufgefasst werden, denn schließlich kann jedes noch so kleine Detail von entscheidender Bedeutung im globalen Wettbewerb sein. Dabei soll Marketingwissen sowohl explizites wie implizites Wissen umfassen, ebenso wie deklaratives und prozedurales Wissen. Um den Begriff Marketingwissen aber nicht komplett verschwimmen zu lassen und das Konzept auch operationalisierbar und in der Praxis einsetzbar zu machen, muss es noch weiter untergliedert werden. Dies passiert zum einen nach Träger oder Gegenstand des Wissens, z.B. Kundenwissen, Zuliefererwissen, Wettbewerberwis-

Foto: Ablestock

sen, Geschäftspartnerwissen, Marktwissen, Produktwissen etc. Zum anderen aber auch als Marketingwissen im engeren Sinne, z.B. Wissen über Marketingprozesse und -strategien, also Prozess- und Strategiewissen. Darüber hinaus beinhaltet Marketingwissen auch Erfahrungen vergangener Marketingaktivitäten, wie z.B. Markt- oder Produkteinführungen, aber auch zukünftige Erwartungen. Was das Kundenwissen, Zuliefererwissen, Wettbewerberwissen und Geschäftspartnerwissen betrifft, so ist es wichtig, dieses nicht nur als Wissen über Kunden, Zulieferer, Wettbewerber und Geschäftspartner aufzufassen, sondern auch als Wissen von Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern und Geschäftspartnern. In der Tat können alle diese Stakeholder eine sehr wichtige und wertvolle Wissensquelle darstellen.

Traditionelle Marketingpraxis und -wissenschaft

Der ein oder andere Leser mag sich nun vielleicht fragen: Na, und, was soll das Ganze? Was – außer vielleicht der Art und Weise der Einteilung und Begriffswahl – ist hier wirklich neu? Schaut man sich aber die Marketingwissenschaft und -praxis in ihrer gängigen Form an, so fallen im Vergleich zum hier dargelegten Marketingwissensbegriff schnell zwei wichtige Punkte auf:

1. Sowohl Marketingwissenschaftler als auch Marketingmanager scheinen sich fast ausschließlich mit Informationen und Daten – grob zusammengefasst explizitem Wissen – aber nicht oder nur wenig mit wirklich wertvollem implizitem Wissen zu beschäftigen. Marktforscher sammeln fleißig demografische und andere Daten über Kunden, nutzen quantitative Methoden und Statistik, um Effekte und Konsumentenverhalten zu bestimmen – und wundern sich schließlich, warum als sichere Erfolge errechnete Produkte bei der Markteinführung plötzlich zum Flop werden.
2. Diese Informationen und Daten werden meist über den Kunden gesammelt, der dabei wie ein passives Objekt behandelt wird. Viele Firmen scheinen auch heute noch zu glauben,

dass sie alleine die Kompetenz haben, Kundenwünsche zu verstehen und die richtigen Produkte und Services zu entwickeln und zu vermarkten. Wissen und Ideen von Kunden finden noch relativ wenig Beachtung, an eine Kooperation in der Produktentwicklung ist – von der Lead-User-Methode vielleicht einmal abgesehen – kaum zu denken. Außerdem sind viele Wünsche und Bedürfnisse nur latent vorhanden und können gar nicht explizit gefasst werden.

Allerdings muss man zwischen dem B2B- und dem B2C-Bereich unterscheiden. Die hier genannten Kritikpunkte gelten für den Konsumgüterbereich viel stärker als für den Industriegüterbereich. In Letzterem ist eine Zusammenarbeit mit Kunden – bzw. aus Kundensicht mit Zulieferern – gang und gäbe, wenngleich aber auch hier das Potenzial nicht voll ausgeschöpft wird. Erst die weite Verbreitung und Beliebtheit des Internets als Interaktionsmedium hat auch einzelnen Konsumgüterkunden die Möglichkeit eröffnet, aus der Anonymität einer unbekanntenen Käufermasse heraus- und mit dem Unternehmen interaktiv in Kontakt zu treten. Online-Communities, in denen bestehende Produkte und Services diskutiert und auch neue Vorschläge, Konzepte und Designs erarbeitet werden, sind unter dem Namen „Communities of Creation“ bekannt und werden immer beliebter. Diese virtuellen Gemeinschaften können sowohl von Unternehmen als auch Konsumenten gestartet und gestaltet werden. Aus der Wissensmanagement-Perspektive ähneln sie sehr stark den Communities of Practice.

Implizites Wissen lässt sich per Definition nur durch direkte Interaktion und face-to-face Kommunikation aufnehmen bzw. weitergeben. Wer also wissen möchte, was seine (potenziellen) Kunden wirklich wollen, der sollte sich mehr Mühe geben, als nur Fragebögen zu verschicken, auf denen vorgegebene Kategorien angekreuzt werden können. Focus Groups und persönliche Kundenbefragungen gehen schon eher in die richtige Richtung, finden aber auch nur in nicht-natürlichen Settings statt. Anstatt Kunden als Marktforschungsobjekte zu betrachten, sollten sie viel-

mehr in Produktentwicklungs- und Marketingprozesse eingebunden werden. Erst durch richtige Interaktion und Kooperation wird wertvolles implizites Wissen ausgetauscht und vor allem auch neu generiert. Dies erfordert häufig Geduld, Vertrauen und auch Mut, sich über traditionelle Ansätze und Rollenverteilungen hinweg zu setzen.

Wissenskokreation

Die japanischen Management-Gurus Nonaka und Takeuchi haben in ihrem Buch „The Knowledge-Creating Company“, sehr eindrucksvoll dargestellt, dass die Generierung von neuem Wissen von entscheidender Bedeutung für Produktentwicklung und Innovationen ist. In der Tat konzentrieren sich viele noch zu sehr auf die Bearbeitung und den Austausch von bereits vorhandenem Wissen und vernachlässigen die Schaffung neuen Wissens und dessen Kombination und Integration mit vorhandenem Wissen. In unserer schnelllebigen Welt mit globalem Wettbewerb und immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen ist die effiziente Generierung von neuem Marketingwissen – ohne dabei natürlich ständig das Rad neu zu erfinden – von entscheidender Bedeutung.

Wissen wird aber nicht nur von einzelnen Individuen, sondern vor allem auch im Team oder auf Organisationsebene geschaffen. Um die gemeinsame Generierung von neuem Wissen durch mehrere Personen bzw. Organisationen hervorzuheben, wird der Begriff Wissenskokreation (knowledge co-creation) verwendet. Wissenskokreation kann sowohl unternehmensintern als auch mit und durch externe Partner stattfinden. Bei unternehmensinterner Wissenskokreation wird neues Wissen durch gemeinsame Interaktion und Kommunikation von mehreren Personen bzw. Teams innerhalb desselben Unternehmens erzeugt. Dabei kann es sich um funktions- oder abteilungsübergreifende Tätigkeiten und Projekte handeln, aber auch um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Niederlassungen, im Falle von multinationalen Unternehmen sogar auf internationaler Ebene. Bei Wissenskokreation mit firmenexternen Organi-

sationen kommen vor allem die wichtigsten Stakeholder wie Kunden, Zulieferer, Wettbewerber und Partner in Frage, aber durchaus auch Universitäten, die öffentliche Hand und andere Organisationen. Wissenskreation ist dabei nicht auf das Marketing beschränkt und kann in vielen Bereichen angewendet werden. In der heutigen vernetzten Welt dürfen erfolgreiche Unternehmen keine Einzelkämpfer mehr sein. Verschiedene Wissensquellen und Wissenspartner im Wirtschaftsnetzwerk oder Wirtschaftsökosystem sind von entscheidender Bedeutung für Innovation und Unternehmenserfolg. Nicht alle intelligenten Leute arbeiten im selben Unternehmen und der Lokus der Wertschöpfung – und damit auch der Wissensgenerierung – verschiebt sich mehr und mehr vom Knotenpunkt Unternehmen hin zu Verbindungsstellen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern.

Wissensbasiertes Marketing

Wissensbasiertes Marketing steht und fällt mit dem Konzept der internen und externen Wissenskreation. Im Prinzip bieten sich alle Marketingschlüsselprozesse, wie z.B. Supply-Chain-Management, Marktforschung, Customer-Relationship-Management und Produktentwicklung, für die Wissenskreation an und sollten nach versteckten Potenzialen abgeklopft und verbessert werden. Während viele Unternehmen immer noch versuchen, sich völlig alleine durch den Wettbewerbsdschungel zu schlagen, haben einige Pionierfirmen den Übergang von der Einzelwettbewerbsorientierung zur Kooperations- und Kokreationsorientierung bereits verstanden und vollzogen. Siemens z.B. stellt mit seiner „Siemens One“-Initiative den horizontalen Wissens- und Informationsfluss über Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder hinweg sicher und schafft durch unternehmensinterne Kooperation und Wissenskreation neuen Mehrwert für seine Kunden. Auch andere Firmen wie Schindler Aufzüge, Mazda oder Hewlett Packard Consulting & Integration haben den hohen Wert von implizitem Marketingwissen erkannt und bauen trotz raffiniertester Informationstechnologie (IT)

auf direkte Interaktion und face-to-face Kommunikation, die aber natürlich – vor allem auch in globaler Hinsicht – durch IT gestützt werden.

Toyotas enge Kooperation und der Wissensaustausch mit seinem Zulieferernetzwerk ist weltweit bekannt und gilt als einer der Eckpfeiler des Erfolgs. Aber wenn es sein muss, geht der weltbeste Autobauer sogar einen Schritt weiter und kokreiert neues Wissen auch mit Wettbewerbern. Fast 20 Jahre nach dem bekannten NUMMI Joint Venture mit General Motors in den USA hat Toyota das Toyota Peugeot Citroën Automobile (TPCA) Joint-Venture in der tschechischen Republik ins Leben gerufen und produziert dort seit 2005 gemeinsam mit Peugeot erfolgreich Kleinwagen für den europäischen Markt. Der japanische Hersteller von industriellen Gefrieranlagen, Maekawa Manufacturing, hat das Prinzip der Kokreation gar zur Unternehmensphilosophie auserkoren. Dabei geht es vor allem um die Kokreation eines gemeinsamen Kontexts zwischen Maekawa und seinen Kunden, der notwendige Voraussetzung für die Koreaktion von Wissen und neuen Produkten ist. In der Tat gelingt es Maekawa immer wieder, aus Problemstellungen des Kunden heraus in enger Zusammenarbeit neue Produkte zu entwickeln, die dann auch erfolgreich für andere Kunden eingesetzt werden können.

Fazit:

Angesichts der Tatsache, dass man Marketing wohl als einen der wissensintensivsten Unternehmensbereiche ansehen kann, ist es umso erstaunlicher, dass sich das Wissensmanagement bisher kaum dem Marketing gewidmet hat und umgekehrt. Im Prinzip ist die Sache einfach: Marketingwissen ist eine Wissensart von vielen. Wissensbasiertes oder wissensorientiertes Marketing wäre damit einfach die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement-Tools und -Praktiken in Marketingfunktionen. Aber wissensbasiertes Marketing ist mehr als das. Es verlangt einen Paradigmenwechsel – weg vom reinen Wettbewerbsdenken hin zu einer Philosophie des kreativen Kooperierens und

Kokreierens. Der Fokus liegt dabei auf langfristigen Beziehungen, Vertrauen, implizitem Wissen und dem Verständnis, dass in der Netzwerkökonomie des 21. Jahrhunderts nicht mehr alle Kompetenzen in einem Unternehmen alleine vereinigt sein können. Natürlich gilt dieser Paradigmenwechsel nicht für das Marketing, sondern für das Management ganz allgemein. Aber für einen waschechten Marketer ist das sowieso alles Marketing!

Literatur:

- [1] Ian Chaston, Knowledge-based marketing: The twenty-first century competitive edge, Sage Publications, 2004
- [2] Gabriele Troilo, Marketing knowledge management: Managing knowledge in market oriented companies, Edward Elgar, 2006
- [3] Florian Kohlbacher, International marketing in the network economy: A knowledge-based approach, Palgrave Macmillan, November 2007



Der Autor:

Dr. Florian Kohlbacher studierte und promovierte im Bereich Handelswissenschaften und internationale BWL an der Wirtschaftsuniversität Wien. Während seiner insgesamt dreijährigen Studien- und Forschungsaufenthalte an der Kobe University sowie der Hitotsubashi University in Tokyo sammelte er wertvolle Auslandserfahrungen für seine weitere Karriere. Seit April 2007 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Sein Buch „International Marketing in the Network Economy: A Knowledge-based Approach“ erscheint im November bei Palgrave Macmillan.

kohlbacher@wissensmanagement.net